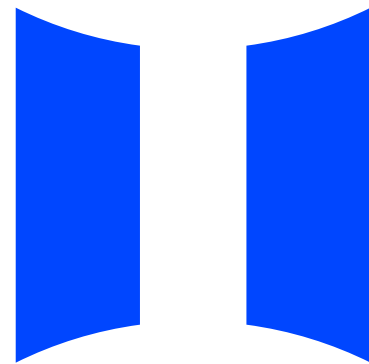




MIRAIT ONE

誰かが願った未来を、漫画や映画が描いた夢を、
人はほぼ現実にしてきた。

未来を夢見たからじゃない。見続けたから。

そして、それをカタチにする方法をみつけたから。

インフラを通じて培ってきた私たちのエンジニアリング技術、
それは未来を実装する力だ。

その力をいま、もっと社会とその未来のために役立てよう。

通信、防災、教育、まちづくり…、

複数の領域にわたって実装することで、

これまで以上にダイナミックに、社会の変革に貢献しよう。

くらしやビジネスのあらゆるシーンで、

実装できるからこそ描ける、新たな未来を構想しよう。

未来実装力。 MIRAIT ONE

実装力を持った私たちが構想しはじめることで、未来はもっと動き出す。

Purpose/Mission/Vision

Purpose

技術と挑戦で「ワクワクする未来」を共創する

Mission

意識するステークホルダー

お客様の期待にお応えし、
豊かな社会の実現に貢献する

顧客

常に技術とビジネスモデルを磨き、
高い付加価値を創造する

株主・投資家

パートナー会社と協力し合い
「未来のインフラ」を創り守り続ける

パートナー

多様な社員がいきいきと働く
「魅力的な企業グループ」であり続ける

社員

サステナブルとコンプライアンスを重視し、
社会の信頼に応える

社会全体

MIRAIT ONE Group Vision 2030

新・成長戦略：5つの事業変革(5Changes)

Change 1 「人間中心経営」

Change 2 「事業成長加速」

Change 3 「利益性トップクラス」

Change 4 「データインサイト マネジメント」

Change 5 「ESG経営基盤強化」

マテリアリティ

環境にやさしい 社会をつくる、まもる		安心・安全で豊かな 社会をつくる、まもる		多様な人財を尊重し、 高めあう文化をつくる、まもる		公正・透明な企業グループを つくる、まもる		
環境 (E)		社会 (S)				ガバナンス (G)		
事業活動を通じた 脱炭素社会の実現	環境にやさしく 強靱な街づくり・ 里づくりへの貢献	安全と 品質の向上	パートナーとの 協働による 社会価値の共創	人財育成と 働き方改革、 健康経営の推進	人権尊重と ダイバーシティ& インクルージョン の推進	コーポレート・ ガバナンス の強化	コンプライアンス の徹底	リスク マネジメントの 徹底

Contents

Pt.1 Our Focus

- 01 ブランドステートメント
- 02 Purpose/Mission/Vision
- 03 目次・編集方針
- 04 Who We Are
- 05 CEOメッセージ
- 09 会長メッセージ
- 11 ビジョン実現に向けたロードマップ
- 13 事業概要
- 15 成長を支える経営資源(6つの資本)
- 17 価値創造プロセス
- 19 中期経営計画と長期ビジョン
- 21 マテリアリティ(重要課題)と成長戦略
- 23 ESGエグゼクティブアドバイザーメッセージ

Pt.2 企業価値向上戦略

- 24 **Ch.1 CHROメッセージ／Change 1 人間中心経営**
- 25 (Sec.1) CHROメッセージ
- 27 (Sec.2) [Change 1](#) 人財成長による事業変革への注力
 - ―多様な人財を尊重し、高めあう文化をつくる、まもる―
 - ▶人財育成と働き方改革、健康経営の推進
 - ▶人権尊重とダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 32 **Ch.2 CMOメッセージ／Change 2 事業成長加速**
- 33 (Sec.1) CMOメッセージ
- 35 (Sec.2) [Change 2](#) 事業戦略：各ドメインの成長シフトと事業変革
- 39 (Sec.3) [Change 2](#) **特集：人・技術・組織間シナジーの拡大により、更なる企業価値向上へ**
 - ▶特集1. 大型データセンター事業における人のグループシナジー最大化
 - ▶特集2. 技術のグループシナジーにより、社会インフラをまもる
 - ▶特集3. グループシナジーの拡大により、自然資本への対応力を強化
- 42 **Ch.3 CFOメッセージ／Change 3 利益性トップクラス**
- 43 (Sec.1) CFOメッセージ
- 47 (Sec.2) [Change 3](#) 11年間財務ハイライト
- 49 (Sec.3) [Change 3](#) 5年間非財務ハイライト
- 50 **Ch.4 CDOメッセージ／Change 4 データインサイト マネジメント**
- 51 (Sec.1) CDOメッセージ
- 52 (Sec.2) [Change 4](#) デジタル戦略：AI/DXによるデータインサイト経営の進化
- 54 **Ch.5 Change 5 ESG経営基盤強化**
- 55 (Sec.1) [Change 5](#) 脱炭素・循環型社会・生物多様性への取り組み
 - ―環境にやさしい社会をつくる、まもる―
 - ▶事業活動を通じた脱炭素社会の実現
 - ▶環境にやさしく強靱な街づくり・里づくりへの貢献
- 63 (Sec.2) [Change 5](#) 安全・品質向上とパートナーとの共創
 - ―安心・安全で豊かな社会をつくる、まもる―
 - ▶安全と品質の向上
 - ▶パートナーとの協働による社会価値の共創
- 67 (Sec.3) [Change 5](#) コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスとリスクマネジメント
 - ―公正・透明な企業グループをつくる、まもる―
 - ▶役員紹介
 - ▶社外取締役からのメッセージ
 - ▶コーポレート・ガバナンスの強化
 - ▶コンプライアンスの徹底
 - ▶リスクマネジメントの徹底

Pt.3 データ

- 82 会社情報/株式情報

編集方針

本報告書では、事業構造改革と社会への貢献、持続的な成長と企業価値向上に邁進するミライト・ワン グループの、短期・中期・長期を見据えた価値創造への取り組みとその成果、目指す姿をお伝えするべく、「MIRAIT ONE Group Vision 2030」、2022年度からの第5次中期経営計画、マテリアリティへの取り組みを軸に、報告書全体を「Our Focus」「企業価値向上戦略」「データ」の3つのパートで構成しています。特に、2030年度をターゲットとする「5Changes」による事業変革の成果と課題、今後の「掛け算の連結経営」の考え方をお伝えするとともに、特集「人・技術・組織間シナジーの拡大により、更なる企業価値向上へ」を新たに掲載することで、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を深めていくための内容も強化しました。

報告対象組織

本報告書では、基本的にミライト・ワン グループ全体を報告対象としています。ただし、数値情報や一部の報告情報については、現時点で把握できている範囲で掲載しており、文中の記載ないし注記で範囲を示しています。

対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
※編集方針にかなう範囲で、上記期間前後の情報も掲載しています。

参考にしたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
SSBJ「サステナビリティ開示テーマ別基準」第1号、第2号
GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
SASB Standards
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」



発行時期

2026年9月

将来見通し等に関する注意事項

本報告書に掲載されているミライト・ワン グループの業績や財政状態、その他の経営活動全般に関する予想や目標、計画等の将来に関する内容は、編集時点で当社が入手していた情報に基づく計画や見通しによるものです。諸条件の変化により、実際の業績等は、本報告書に記載された予想等とは大きく異なる可能性があります。従いまして、本報告書における予想等が将来にわたって正確であることを保証するものではないことをご承知おきください。

お問い合わせ先

株式会社ミライト・ワン 経営企画本部 広報部
〒105-0001 東京都港区虎ノ門2-2-3
TEL：03-6807-3120

Webサイト上の関連情報

- 企業情報
<https://www.mirait-one.com/corporate/>
- サービス・ソリューション
<https://www.mirait-one.com/solution/>
- IR情報
<https://ir.mirait-one.com>
- ESG情報
<https://www.mirait-one.com/esg/>

※過去の報告書も掲載

Who We Are

1940年代から日本の通信インフラの発展に貢献してきたミライト・ワン グループは、通信建設事業を通じて培った“キャリアグレード”の「技術力」や質の高い「現場力」を強みとします。現在もこれらを発揮し続けるとともに、「超・通建^{*1}」への事業構造改革も進め、「フルバリュー型モデル^{*2}」による事業ポートフォリオの強化によって売上成長を持続しています。

強みのルーツと市場特性

日本の高度経済成長をNTTとともに支えることで、強い技術力と現場力、地域ネットワークを構築

多くの合併、再編によって規模を拡大してきた当社グループの源流は、1946年に創業した大明電話工業(株)、同年に創業した東洋電機通信工業(株)、1960年に創業した近畿通信建設(株)の3社です。3社はいずれも、戦後復興や高度経済成長期における電話需要の拡大のなか、1952年に発足した日本電信電話公社(現NTT(株))との取引を中心に成長することで、高い品質と信頼性を備えた“キャリアグレード”の「技術力」、人財育成を通じた「現場力」、全国津々浦々の「地域ネットワーク」という確固たる強みを構築してきました。



エンジニア育成に向けた実習作業と訓練(1960年代)

中長期視点での事業構造改革にも注力

国内通信建設市場の変化を念頭に、事業構造改革も着実に進行

1970年代序盤までの日本の高度経済成長を背景とする固定電話の普及を追い風に確固たる地位を築いた3社は、それ以降も携帯電話/スマートフォンへの対応を中心に安定成長を続けた一方、国内通信インフラ全体の成熟化に伴う通信建設市場の変化を踏まえ、事業構造改革もスタート。これを加速するべく、2010年の3社統合によって(株)ミライト・ホールディングスを発足、2022年に(株)ミライト・ワンとして経営統合しました。



ポジションと強み／事業ポートフォリオの進化

既存事業と新規事業を両立させ、持続的な売上成長を実現

2018年に3グループに再編された日本の通信建設業界において当社の売上高規模は3番手ですが、「超・通建」への事業ポートフォリオ変革の一環として「非通信分野」での成長投資にも国内外で注力してきた結果、「地方創生」「グローバル事業」といった分野、とりわけ「データセンター事業」への需要が拡大している「ICT分野」など、新たな強みを構築しています。これらは前述の通り通信建設事業で培った強みをルーツとするほか、成長分野を「みらいドメイン^{*3}」と定義し経営資源を重点配分することで、長期持続的な売上成長を実現しています。また、近年のAI普及により通信インフラ事業への需要が復調・上昇していることから、新たに成長した分野に加えて、従来の通信建設事業にも注力しています。

持続的な成長と企業価値向上に向けて

強みや経営資源の全てを活用し、更なる成長と高付加価値化を目指す

今後も当社グループは、通信、非通信の両分野で培ってきた全ての経営資源や強みを進化させ続けることで企業価値向上を目指します。具体的には、通信建設分野で培った技術やノウハウを発展させることでグリーンエネルギー事業やデータセンター事業を拡大、進化させているほか、多くの地方創生案件を新たに連結化した西武建設(株)と国際航業(株)との「三位一体アプローチ」「フルバリュー型モデル」で展開することで、事業の更なる成長と高付加価値化に注力しています。



- ※1 **超・通建**：従来の通信インフラ事業(通建)を超え、これまで培ってきた技術力と経験を踏まえ、非通信分野でも社会に大きく貢献すること
- ※3 **みらいドメイン**：街づくり・里づくり/企業DX・GX、グリーンエネルギー事業、ソフトウェア事業、グローバル事業

- ※2 **フルバリュー型モデル**：「通信」をはじめ「電気」「ICT」「土木」「建築」等幅広い社会インフラ領域で、企画から設計・施工・運用までトータルに提供するビジネスモデル

CEOメッセージ

コミュニケーションに根差した 「掛け算の連結経営」により、 更なる企業価値向上に 邁進します



代表取締役社長 CEO

菅原 英宗

企業価値向上に向けて

「不易流行」「自考自走」のもと、B/S面から見た 成長戦略を継続

本年7月に単独CEOに就任した私は、(株)ミライト・ワンが培ってきた企業文化や価値観をしっかりと継承していきます。2025年度に過去最高の売上高・営業利益・EBITDAを更新した(株)ミライト・ワンを築き上げてきたのは、多くの人財一人ひとりが力を尽くし、その積み重ねによって今日の当社グループがあります。だからこそ、現場に根差したカルチャーや価値観を深く理解し、大切に受け継ぎながら、更に成長・発展させていくことも私の使命です。

そうしたなか、私が特に大事にしたいキーワードが「不易流行」です。当社がこれまで大切にしてきた本質は守りながらも、時代の変化に合わせ、変えるべきものは変えていく。この考え方は、今後も非常に重要であると考えています。また、私は中山会長が掲げてきた「自考自走」という考え方にも強く共感しており、社員一人ひとりが自ら考え、自ら行動する姿勢を更に強化し

ていきます。そして、パーパス「技術と挑戦で『ワクワクするみらい』を共創する」が示す通り、当社グループにはもともと、「挑戦」を続けるカルチャーが根付いています。この強みもしっかりと継承しつつ、更に発展させていく考えです。

そして、中山会長の時代に大きく進化したB/S面を重視した経営は、P/LだけでなくB/Sを意識するもので、第5次中期経営計画(2022-2026)(以下「現中計」)の完遂および企業価値向上の観点からも極めて重要です。2025年より過去最高値圏で推移している当社の株価を更に高めていくためにも、B/S面から見た成長戦略を継続していきます。

利益率が着実に改善

2022年度にスタートした「MIRAIT ONE Group Vision 2030」および現中計の4年目であった2025年度は、前述の通り過去最高の営業利益とEBITDAを更新することができました。その最も大きな要因が、利益率の改善です。特に、「超・通建」への事業構造改革に向けた成長ドライバーとして位置づけている環境・社会イノベーション事業とICTソリューション事業の利益率が、近年の不採算案件撲滅の取り組みや案件の大型化・良質化・高付加価値化によって着実に改善しました。また、祖業である通信基盤ドメインの利益率が、後述するChange 3「利益性トップクラス」への取り組みによって着実に高まったことが、全社利益率の上昇に効いています。加えて、販管費率についても低減に注力してまいりました。これら一連の取り組みを今後も強化し続けることで、現中計目標の達成と更なる企業価値向上に邁進します。

ン事業の利益率が、近年の不採算案件撲滅の取り組みや案件の大型化・良質化・高付加価値化によって着実に改善しました。また、祖業である通信基盤ドメインの利益率が、後述するChange 3「利益性トップクラス」への取り組みによって着実に高まったことが、全社利益率の上昇に効いています。加えて、販管費率についても低減に注力してまいりました。これら一連の取り組みを今後も強化し続けることで、現中計目標の達成と更なる企業価値向上に邁進します。

事業環境認識と打ち手

現中計の完遂に向けてもうひとつ重要なファクターとなるトップラインの拡大については、引き続きM&A等も視野に入れつつも、対象市場の動向に柔軟に対応しながら、事業機会を最大限に取り込んでいきます。

まず「みらいドメイン」(街づくり・里づくり／企業DX・GX、グリーンエネルギー事業、ソフトウェア事業、グローバル事業)を中心とする環境・社会イノベーション事業とICTソリューション事業(企業/環境社会基盤ドメイン)については、引き続き旺盛な需要と良好な市場環境が続いていることから、リソースを最大限に確保・投入することで、更なるトップラインの成長につなげます。特に足元で旺盛な顧客需要と顕著な業績拡大が続いているデータセンター事業については、2026年度に1,000億円の受注を獲得すべく、本年4月にデータセンター事業本部を設置し、営業から施工・保守・運用までのリソースを結集のうえワンストップで提供できる体制を構築することで、顧客ニーズに応じた商材の拡充に注力しています。そして今後は、大型データセンターやデータセンター内ケーブリングだけでなく、コンテナ型データセンターを含む充実した商品展開や、多様な顧客ニーズに柔軟かつ的確に応える強みを発揮することで、当社グループの次なる成長の柱へと進化させていく考えです。また、街づくり・里づくり・GXなど当社ならではの価値創造についても、ミライト・ワン グループとして、西武建設(株)、国際航業(株)との「三位一体アプローチ」を駆使することで高付加価値なインフラ関連事業を着実に拡充し、顧客基盤と収益の拡大につなげていきます。

加えて、NTT事業を中心とする通信基盤ドメインについては、近年のAI革命を背景とするデータ通信量の増大を背景に需要が再拡大しており、足元では、5Gの品質改善投資や光アクセスサービスの開通等の案件を拡大することで、当社グループの収益成長に大きく貢献しています。また、今後はNTTグループが進めるメタル回線(固定電話網)から光回線・モバイルネットワークへの移行に伴う設備更新やシステム刷新等の

ニーズが高まり、しばらく続くと思込んでおります。そのため、通信基盤ドメインは、2022年に現中計を策定した当時の事業環境見通しは通信建設市場は縮小すると想定していましたが、これが大きく変わっていると認識しています。ソーシャルメディアの進展やAI革命を背景に通信建設市場はむしろ拡大傾向に転じています。今後は、「通信建設市場を礎に事業構造を改革する」ことで、更なる成長と企業価値向上を目指します。

また、足元で高まっている地政学リスクについては、当社グループのバリューチェーンにおける影響を定期的にモニタリングしております。現時点では事業全体に大きな影響は生じていないものの、一部では石油系資材の不足といったリスクが顕在化していることから、引き続き状況を注視しつつ、リスク影響の最小化に向けた対応策をスピーディに講じていきます。

新たな重点戦略

「掛け算の連結経営」の推進により、 ミライト・ワン グループならではのシナジー創出を加速

上記一連の取り組みによって当社グループは、現中計の完遂を目指す一方、次期中期経営計画および「MIRAIT ONE Group Vision 2030」の各種目標の達成に向けた新たな重点戦略にも注力していきます。具体的には、2030年度に向けた5つの変革テーマ「5Changes」の一部施策をブラッシュアップしながら継続するとともに、これまで構築してきた「フルバリュー型モデル」「三位一体アプローチ」といったグループシナジー最大化への取り組みを更に加速するための新たな戦略にも注力していきます。

そのひとつが、「お客様の軸」「技術の軸」「人財・制度の軸」の3軸から成る「掛け算の連結経営」の推進です。2025年度にスタートした同戦略では、まず「お客様の軸」の強化に向けてCMO職(Chief Marketing Officer)を新設し、お客様目線でのフロント機能の強化と長期目線でのアプローチによる顧客提供価値の最大化に注力することで、シナジーを追求しています。

次に「技術の軸」では、AI革命がもたらす価値を当社グループとしても最大限に取り込むべく、各種業務でAIを積極的に活用しています(→P50 Change 4「データインサイト マネジメント」参照)。そして2026年7月には、当社グループの10年先の持続的な成長を見据え、新たな技術やビジネス、DXに取り組むための「イノベーションセンター」を創設しました。今後は同センターを核として先端技術の開発と新ビジネスの創出、AIの活用と自社DXの推進による現場力の強化と生産性

CEOメッセージ

向上に取り組む方針です。

最後に「人財・制度の軸」では、専門人財を確保する人事制度改革とグループ連携を支え、エンゲージメントを高める管理会計を整備しています。

(株)ミライト・ワン・システムズの吸収合併により、AI時代における当社グループならではの強みを追求

こうした連結経営の強化を加速するとともに、AI時代ならではの顧客ニーズの変化など急激な事業環境の変化に柔軟に対応し、現場力とソリューション力を強化するべく、グループ会社の(株)ミライト・ワン・システムズを吸収合併し、当社と同社の力を融合することで、現場力とソリューション力の強靱化を進めていくことを決定しました。吸収合併が完了する2026年10月からはデジタル活用による現場プロセスの高度

化や技能継承を進め、グループ全体の生産性を抜本的に向上させていく構えです。また、2025年10月に買収した(株)Y2Sを梃子にフィジカルとデジタル、ハードとソフト、オンサイトとクラウドを掛け合わせたフルバリュー型モデルを実践することで、より高付加価値なサービスを展開していきます。更に中長期的には、オンサイト、ハード、クラウド、ソフトの融合にとどまらず、マネージド型やリカーリング型のソリューションも拡充していきます。これにより顧客と長期的な関係を築き、継続的に価値を提供することで、当社グループならではの新たな強みを構築するほか、環境、エネルギーなどインフラ全般へその強みを展開していく考えです。そして、上記一連の短期・中期・長期の価値創造を確実に企業価値向上へと結実させるべく、2030年に向けて「5Changes」への取り組みを以下のように進化させていきます。

株主・投資家の皆様との情報の非対称性を縮減し、企業価値向上につなげます

「5Changes」進化への取り組み

Change 1 「人間中心経営」を企業価値向上につなげる

現中計における「成長分野への人財流動」をはじめとする主要施策の進捗率がいずれも80%以上と非常に高いことを評価するとともに、足元では、「人財」の定義を当社グループの持続的な成長に欠かせないパートナー企業の人財にも広げる取り組みを強化しています。その一環として、企業内大学「みらいカレッジ」のグループ内利用率がほぼ100%であることを踏まえ、パートナー企業利用率の更なる向上に注力しています。その他の人的資本投資についても引き続き強化することで、個々の人財のパフォーマンスやエンゲージメントの向上を図り、収益拡大や企業価値向上、更には当社グループのサステナビリティ向上へとつなげていきます。また、DEI (Diversity, Equity, Inclusion) への取り組みも一層強化し、多様な意見やアイデアを生み出すことで、より高度なトレードオフの解決やイノベーションの創出を通じた企業価値向上を目指していきます。

Change 2 案件大型化とグループシナジーの最大化によって「事業成長加速」をペースアップ

事業成長の更なる加速に向けては、前述の通り通信基盤ドメインを礎とする事業構造改革を、みらいドメイン各分野での事業成長によって加速していきます。足元では特に街づくり・里づくり/企業DX・GXやグリーンエネルギー領域において案件の大型化により長納期化が進んでいるものの、受注は着実に積み上がっていることから、これらを着実に完工することで現中計目標の達成を目指します。

Change 3 通信基盤ドメインだけでなく全領域で「利益性トップクラス」を追求

2022年に実施した(株)ミライト・ホールディングス、(株)ミライト、(株)ミライト・テクノロジーの3社統合の効果を着実に積み上げてきましたが、現中計目標に向けて、経費削減施策の継続やBPO子会社の活用促進により、更なるコスト削減に注力します。一方で、通信基盤ドメインの売上総利益率の改善についてはバリューチェーン改革や子会社再編による効率化が奏功し、現中計目標を1年前倒しで達成するなど順調に推移しています。加えて、エリア運営体制の最適化や地域マネジメント改革が顧客ニーズへの柔軟な対応にもつながるなど事業競争力も高まっていることから、今後はこれらの取り組みを企業/環境社会基盤ドメインでも強化することで、グループ

を挙げて「利益性トップクラス」を追求し、更なる企業価値向上を目指します。

Change 4 AI時代の「データインサイト マネジメント」を加速

DXリーダー人財の育成は現中計策定時には想定していなかったAIの急速な進展を取り込んだ業務効率化が各現場で加速しており、AIアクティブユーザー数や活用事例の共有が増加しています。「データインサイト マネジメント」においても、不採算プロジェクトの撲滅に向けた経営力強化の一環として、従来のリスク抽出AIに受注後モニタリングとAI分析機能を追加するなど、プロジェクト全工程でのガバナンス高度化と収益性向上に向けたAI活用が進展しています。また、AI利用範囲や人による最終確認プロセスの明確化、安全性・信頼性・情報セキュリティを前提とした活用などAIガバナンスへの取り組みを継続するとともに、今後はこれらの明文化も進めていく考えです。

Change 5 企業価値向上に向けた「ESG経営基盤強化」

当社グループは従来より、マテリアリティと成長戦略を密接に連動させることで持続的な成長と企業価値向上に注力してきたほか、ESG経営基盤の強化によって中長期的な成長阻害要因を軽減し、資本コスト低減による企業価値向上にもつなげてきました。そして2025年7月には、これら一連の取り組みを更に進化させ、社会課題の解決と事業成長を両立し、更なる持続的成長を目指すことを目的に「ESG経営推進委員会」を「サステナビリティ委員会」に変更したほか、2026年度からは取締役のスキルマトリックスに「サステナビリティ」を追加することで、サステナビリティ・ガバナンスの更なる強化に注力しています。また、数年来注力している「資本コストや株価を意識した経営」についても、社外取締役を含む幹部合宿を毎年開催し、専門的かつ外からの視点を入れて議論を深めてきたことが、2025年以降の当社株価の上昇とPBR1倍超につながりました。引き続き新コーポレートガバナンス・コードへの取り組みにおいてもこうした姿勢を一層強化し、持続的な企業価値向上を実現していく所存です。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ

2025年度、私は共同CEOとして1年間活動し、多くの株主・投資家の皆様と対話を重ねてきました。そのなかで強く感じたのは、当社へのご期待の大きさです。数多くのご期待の声をいただき、大きな励みになりました。株主・投資家の皆様が特に注目されているのは、西武建設(株)や国際航業(株)をはじめとするグループ各社とのシナジーです。当社が展開する多様な事業をどのように掛け合わせ、新たな価値を創出していくのかへのご期待は非常に大きいと感じています。一方で、「株主・投資家とのコミュニケーションを更に深めることで、より良い会社になる」とのご示唆もいただきました。こうした対話を通じてコミュニケーションの重要性を改めて認識するとともに、株主・投資家の皆様との情報の非対称性を縮減することが、企業価値向上につながることを確信しています。

お客様やパートナーの皆様からも同様のご期待をいただいています。当社グループの事業領域が拡大し、社会やお客様に提供できる価値が広がるなか、「様々な分野で一緒に取り組みたい」とのお声をいただく機会が確実に増えています。

一方でグループ内においては、シナジー最大化に向けた機運が着実に高まっている一方、相互理解を更に深める余地はまだ大きく、ここでもコミュニケーションを一層充実させることが重要であると認識しています。そのためには連携を支える仕組みづくりも必要であり、その中核となるのが「掛け算の連結経営」です。コミュニケーションを土台としたこの戦略を通じて、更なる企業価値の向上を目指していきます。

ミライト・ワン グループの「コミュニケーション」による企業価値向上に、是非ご期待ください。



会長メッセージ

企業価値を高め続ける、 次代への承継

代表取締役会長

中山 俊樹

成長を止めないためのサクセッション

2025年6月、私は代表取締役社長から代表取締役会長に就任し、菅原社長との共同CEO体制をスタートさせました。順調に成長を続けるミライト・ワン グループにとって、経営トップの交代は単なる人事ではありません。企業価値を高め続けるための重要な経営課題です。

私は以前から、指名・報酬委員会あやまで「サクセッションプラン」の最大の目的は、成長路線を過たず、次の経営へ確実にバトンを渡すことだ」と伝えてきました。経営環境が大きく変化する中でも、成長を持続させることが何より重要です。そのためには、新たな経営体制へのスムーズな移行も、企業価値向上に向けた最重要戦略のひとつだと考えていました。共同CEO体制を選択したのも、その考えに基づくものです。菅原社長には、この1年間、私と行動をともにしながら、経営判断のプロセスを間近で見てもらいました。重要な会議や投資判断、不採算案件への対応など、様々な局面で私が何を考え、どのような視点で意思決定を下しているかを共有し、経営者としての判断軸を体得してもらいたかったのです。

もちろん、同じ場面に立ったとしても、私とまったく同じ判断をする必要はありません。私の考え方をベンチマークとして受け止めた上で、菅原社長自らの意思で判断し、新たな経営を

築いてほしい。それがこの1年間、私が並走した真の狙いでした。

菅原社長には、折に触れて「不易流行」という言葉を伝えてきました。創業以来、私たちが大切にしてきた社会インフラを「創り・守る」という使命は、決して変えてはならない価値です。一方で、社会や市場、お客様の期待は絶えず変化しています。新たな事業領域への挑戦や多様な人財の活躍など、変えるべきものは果敢に変えていかなければなりません。経営とは、変えてはならないものと、変えるべきものを見極め続ける営みであり、その判断こそが企業の持続的な成長と企業価値向上を左右すると考えています。

もうひとつ、大切に伝えてきたのが「自考自走」です。当社の最大の財産は、人です。設備や仕組みだけでは、新たな価値は生まれません。一人ひとりが自ら考え、自ら行動することで初めて、付加価値が創出されます。これは社長だけに求められる姿勢ではなく、役員も社員も含め、グループ全体に根付かせたい企業文化です。

この1年間は、サクセッションという意味でも、極めて密度の濃い時間となりました。様々な経営課題に向き合う中、菅原社長は着実に経験を積み、経営者として成長してきたと感じています。だからこそ、私は共同CEOという役割を終え、本年7月からは会長として一歩引いた立場から、その挑戦を支えています。

攻めと守りのガバナンスで、 企業価値を高める

持続的な成長と企業価値向上を実現するには、実効性の高いガバナンスが不可欠です。私は取締役会議長として、これまでは主に「守り」のガバナンス強化に力を注いできました。

(株)ミライト・ワン発足当初を振り返ると、コンプライアンス上の課題や大型不採算案件など、経営として真摯に向き合うべき問題がありました。こうした経験を踏まえ、執行側のリスク管理体制を見直すとともに、取締役会としても監督機能を強化し、ビジネスリスク管理体制の整備などを進めてきました。その結果、不採算案件やコンプライアンス上の課題は着実に減少し、「守り」のガバナンスは大きく前進したと考えています。

一方で、企業価値を更に高めていくためには、「守り」だけでは十分ではありません。今後は「攻め」のガバナンスを一層強化し、経営戦略そのものについて、取締役会でより深く議論をしていく必要があります。

私は社長として経営に携わる中で、執行の最前線に立つからこそ見えにくくなる景色があることを実感してきました。日々の意思決定に追われる中では、進む方向が本当に正しいのか、新たな成長機会を見落としていないかを客観的に捉えることは容易ではありません。だからこそ、取締役会には、一歩引いた視点から経営を俯瞰し、戦略の方向性や成長投資、事業ポートフォリオのあり方などについて建設的な議論を重ねていく役割があります。社外取締役をはじめ、多様な経験や視点を持つ取締役との対話を通じて、経営陣だけでは気づきにくい課題や可能性を引き出し、企業価値向上につながる意思決定を後押ししていきます。

事業環境の不確実性が高まるなか、受注前のリスク評価やプロジェクト管理の精度向上、コンプライアンスの徹底など、グループ全体のガバナンスを更に高い水準へ引き上げていくことも重要です。今後は、主要グループ会社だけでなく、多くの連結子会社を含めたガバナンスの底上げが課題になると考えています。各社の規模や事業特性に応じた支援・監督体制を充実させ、グループ全体で健全な経営基盤を築いていくことが、持続的な成長と企業価値向上につながります。

私は執行を担う経営陣が挑戦しやすい環境を整え、取締役会議長として、攻めと守りの両面からガバナンスを進化させていきたいと思います。

独自の価値創造により、 企業価値向上の次なるステージへ

私が社長に就任して以来、資本市場からの評価向上は重要な経営課題でした。長らくPBR1倍を下回る状況が続いていましたが、事業基盤の強化や収益力の向上、経営改革を積み重ねてきた結果、2025年度は売上高、EBITDA、営業利益のいずれも過去最高を更新し、PBRも1倍を上回る水準で安定的に推移するなど、市場からも一定のご評価いただけるようになりました。

しかし、これはゴールではありません。私たちはようやく次の成長ステージへのスタートラインに立ったにすぎないと考えています。ここから目指すのは、通信建設業界のみで勝つことではなく、各事業が持つ技術や知見を掛け合わせ、ミライト・ワン グループならではのユニークな価値を生み出すこと。それこそが、私たちの最大の強みです。

これまでは、新たなグループ会社を迎え入れながら事業基盤を拡充し、それぞれの強みを活かせる体制づくりに力を注いできました。そして今、その強みを有機的につなぎ、新たなシナジーを生み出すことで、社会課題の解決につながる価値を提供する段階へと歩みを進めています。

私たちが目指すのは、事業の成長だけではなく、社会インフラを「創り・守る」という使命を礎とし、街づくりや里づくり、更には持続可能な社会の実現へと価値創造領域を広げていくことです。私は、こうした社会価値の創出こそが、中長期的な企業価値の向上につながると確信しています。

サステナビリティは事業活動とは別に存在するものではなく、経営そのものです。これからは、自分たちがどのような価値を社会へ提供し、その価値が社会の持続的な発展にどのようにつながっていくのかを、社員一人ひとりが「自考自走」し、ステークホルダーの皆様と共有していくことが一層重要になるでしょう。

私はこれまで、先人たちが築いてきた土台の上に、新たな事業の柱を立て、それぞれをつなぐ梁を架けることに力を注いできました。今後は、その家に壁や屋根を備え、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる、より魅力ある家へと育てていくことが、新たな経営体制の役割です。

私は会長として、その挑戦を支えながら、新たな経営体制のもとでミライト・ワン グループが持続的な成長を遂げ、新たな価値を創造し続けていくことを期待しています。

ミライト・ワン グループの次なる企業価値向上ステージに、是非ご期待ください。



ビジョン実現に向けたロードマップ

Transformation on Track

ミライト・ワン グループは、事業構造改革と成長戦略のもと、今後も社会インフラを「創り・守る」責務を果たし続けます。そして、これまで以上に社会課題の解決に貢献する「超・通建」を目指し、人財一人ひとりの変化・成長のもとで果敢なチャレンジを続け、実績を積み上げることで持続的成長を目指します。

過去／現在

2010～2021年度：

「総合エンジニアリング&サービス会社」を目指した事業領域拡大と経営基盤の強化

- モバイル通信市場の成長を取り込み、ICTソリューション事業や環境・社会イノベーション事業も積極的に拡大
- 国内外のM&Aによる地域事業／ソフトウェア事業／海外事業の拡大
- 10年間で売上高は約2倍、営業利益率は4.8ポイント改善 ■ マテリアリティを策定

2022年度～：

「超・通建」を目指し、「フルバリュー型モデル」への事業構造改革を本格化

- 「通信」「電気」「ICT」「土木」「建築」等のいずれの分野でも確固たる強みを有し、企画から設計・施工・運用までトータルで推進する未来実装企業への変革

2023年度～：

「成長分野への事業シフト」を加速

- 既存事業のDX推進
- 2025年度まで、9期連続で過去最高の売上高を更新
- 「人財成長による事業成長」を加速
 - 中期的な人財流動計画により、2026年度までに1,000名規模を成長分野ヘシフト
 - 「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」を策定
 - 社員目線での働き方改革と戦略的な人財育成

2011年度実績

売上高
2,360億円
営業利益(率)
52億円
(2.2%)

2024年度実績

売上高
5,786億円
営業利益(率)
280億円
(4.8%)

2025年度実績

売上高
6,024億円
EBITDA率
8.1%
営業利益率
5.7%

2026年度 中期経営計画目標

売上高
7,200億円+
EBITDA率
8.5%+
営業利益率
6.5%+

非通信比率

27%

2010年(株)ミライト・ホールディングス設立

第1次～4次中期経営計画

みらいドメイン比率

44%※

60%

2022年(株)ミライト・ワン設立

第5次中期経営計画

未来

2026年度～：

「みらいドメイン」とキャリア事業の双方の利益成長へ

- 街づくり・里づくり／企業DX・GX、グリーンエネルギー事業の拡大
- (株)ミライト・ワン、西武建設(株)、国際航業(株)の三位一体の事業シナジーの追求とフルバリュー型モデルの拡充(ゼロカーボンシティ事業／公益インフラマネジメント事業)
- みらいドメイン事業の収益性強化(データセンター等先端分野の強化、各事業の高付加価値化等)
- 更なる成長のための「掛け算連結経営」の推進
- 「イノベーションセンター」開設
- データセンター事業本部を設置

41%※
61%

45%+

70%+

みらいドメイン比率

非通信比率

第5次中期経営計画と「MIRAIT ONE Group Vision 2030」の詳細については、P19-20「中期経営計画と長期ビジョン」をご参照ください。



※みらいドメイン比率には、現在注力しているデータセンター事業に関する空調・電気工事等も含めております。



事業概要

At a Glance

ミライト・ワン グループは、第5次中期経営計画の達成に向けて、ソリューション事業を中心とする「企業／環境社会基盤ドメイン」と、国内通信建設事業を中心とする「通信基盤ドメイン」に事業分野を区分し、以下の4事業を展開しています。そのうえで、成長分野を「みらいドメイン」として定義し、2022年、2023年にそれぞれ連結化した西武建設(株)、国際航業(株)を含む経営リソースを結集することで、新たな成長ステージへの移行を加速させています。事業ポートフォリオ変革は売上高ベースでは順調に進捗しており、更なる利益成長に向けた取り組みに注力しています。

2025年度
みらいドメイン比率実績

41%

企業／環境社会基盤ドメイン

■環境・社会イノベーション事業

2025年度
売上高占有率
32.1%

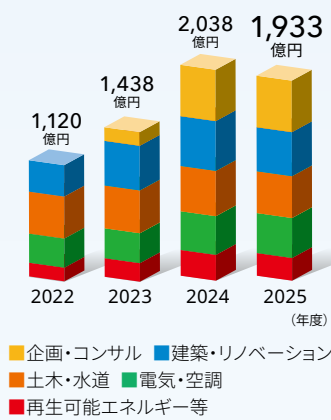
主要サービス

- 再生可能エネルギー
 - 企画・コンサル
 - 電気・空調
 - 社会インフラ(土木・上下水道)
 - 建築・リノベーション
- 上記一連の総合的なソリューションを提供

主要顧客

- 自治体
 - 民間企業
- ほか

過去4年売上高&内訳



■ICTソリューション事業

2025年度
売上高占有率
28.9%

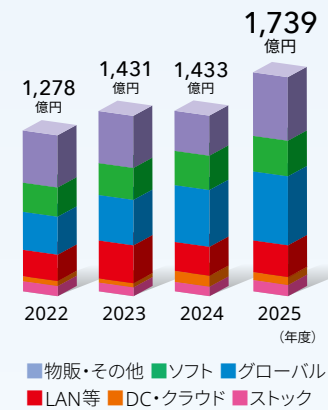
主要サービス

- クラウド・オフィスソリューション・Wi-FiなどICTインフラの構築
- ソフトウェア・グローバル・物販事業

主要顧客

- 民間企業
 - 自治体
- ほか

過去4年売上高&内訳



通信基盤ドメイン

■NTT事業

2025年度
売上高占有率
32.8%

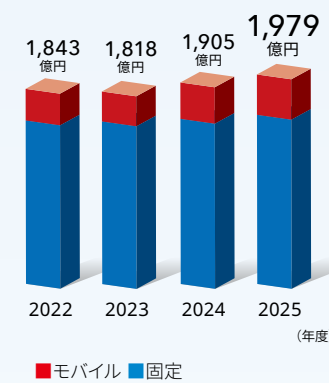
主要サービス

- NTTグループ向け固定・移動通信設備の建設・保守を全国で展開

主要顧客

- NTT東日本(株)
 - NTT西日本(株)
 - (株)NTTドコモ
- ほか

過去4年売上高&内訳



■マルチキャリア事業

2025年度
売上高占有率
6.2%

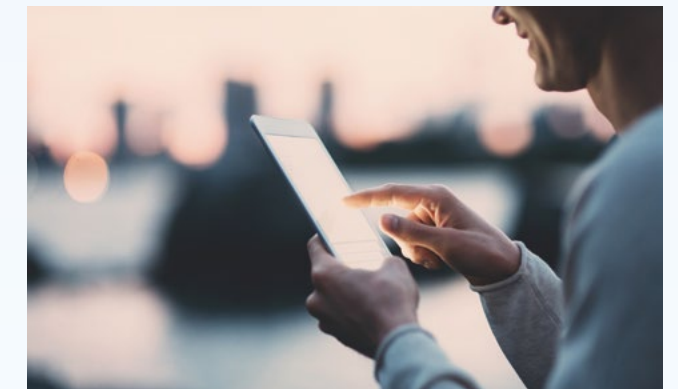
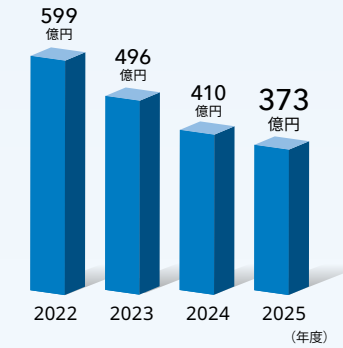
主要サービス

- NCC向け固定・移動通信設備の建設・保守を全国で展開
- CATV工事、放送波(テレビ受信対策)工事等も展開

主要顧客

- KDDI(株)
 - ソフトバンク(株)
 - 楽天モバイル(株)
- ほか

過去4年売上高&内訳



2026年度における目標売上高7,200億円のうち、
みらいドメイン比率**45%**以上を目指す

45%
以上

2026年度
みらいドメイン比率
目標

- 事業成長を目指す分野を「みらいドメイン」として定義
- 「みらいドメイン」として主に、街づくり・里づくり／企業DX・GX、グリーンエネルギー事業、ソフトウェア事業、グローバル事業の4分野に注力し、これらの事業を「フルバリュー型」で推進・拡大しています。

Our Focus

人間中心経営

事業成長加速

利益性トピックス

データサイトマネジメント

ESG経営基盤強化

データ



成長を支える経営資源(6つの資本)

Management Resources for Growth Driver

「超・通建」へ更なる成長に向けて、各社・各カンパニーの事業間でのシナジーを生み出すために「掛け算の連結経営」を加速し、非財務資本を含む6資本の「強みと特長」を磨き続けるとともに、AI等の技術革新やお客様需要の伸長など、急速な事業環境の変化へ柔軟に対応することで、資本効率やPBRの改善、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

人的資本

未来を変える人財集団形成の実現を目指し、人財戦略を強化



成長領域での強み・特長

- 街づくり・里づくり、企業DX・GXの専門人財の増加と顧客からの信頼
- 顧客との関係を円滑化する営業人財の増加
- M&Aにより獲得した幅広い技術基盤(高度専門技術者数(技術士等)834名)、マルチエンジニアリングの豊富な実績
- 西武建設(株)、国際航業(株)、光陽エンジニアリング(株)、(株)Y2Sなどとの順調な人財融合
- 問題解決能力の高いエンジニア／熟練工／信頼される工事長／ソフトウェア多能工

成長領域での更なる強化策

- 成長領域であるデータセンター事業等へメンバーを重点的に配置し、計画の推進に向けて取り組みを加速
- 内部人財の強化(マルチスキル化、データインサイト活用スキル、DXスキル等の強化)
- 外部人財の積極的登用(JOB型等の新人事制度、M&A等を通じた人財獲得)
- 計画的・戦略的な研修、面談によるキャリアアップ支援
- 資格取得を促進し、みらいドメインの拡大を更に加速(資格取得への報奨金制度)
- 多様な業務や組織文化の経験を促す人事交流
- 専門人財を確保する人事制度改革
- 「見て、触れて、失敗から学ぶ」リアルキャンパス研修設備を拡充し、成長3分野の基礎人財育成を強化

KPIまたは定量目標など

- 成長分野への人財流動：1,000名以上(2026年度)
- エンゲージメントサーベイレーティングスコア：52以上の維持(2026年度)
- ソフトウェア多能工受講人数：600名(2026年度)
- 詳細は「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」(→P25参照)

知的資本

企業DX・GXの現場で培った高い技術力と豊富な知見



成長領域での強み・特長

- データセンター／蓄電所／スマートグリッド／スマートシティ分野など、街づくり・里づくり、企業DX・GXにおける豊富なスキル
- ICT分野での経営資源や技術的知見における優位性
- バリューエンジニアリングのプロセス・手法
- 品質管理、労働安全衛生、環境保全等のノウハウ

成長領域での更なる強化策

- イノベーションセンターの創設により研究開発を促進し、競争優位に資する技術・ビジネス開発に注力
- 生産性向上に向けたAI/DXの実装をまずはグループ内で拡充のうえ、顧客向けサービスとして展開
- ベンチャー企業への投資拡充による新たな技術知見とノウハウ、アイデアの獲得
- みらいドメインにおける新技術の導入やオープンイノベーション
- AI/DX推進人財の更なる育成・活用、生成AIによる内製開発の推進
- AI利活用の定着、AI重点施策の業務プロセスへの活用

KPIまたは定量目標など

- AI/DX人財育成：コア人財 2,000名規模、エキスパート人財 250名規模(2026年度)
- みらいカレッジ講座数：650講座以上(2026年度)

エンジニアリング資本

フルバリュー型モデルを支えるマルチエンジニアリング



成長領域での強み・特長

- 国内外の広範な国・地域にまたがる事業拠点とグループ企業ネットワーク
- ICTサービスインフラや基幹システムの絶えざる更新
- エッジAIやロボティクスの導入への取り組み
- 成長分野での技術ノウハウを見える化&標準化し、チームとしてエンジニアリング力を共有

成長領域での更なる強化策

- 「イノベーションセンター」による新規事業創出
- 攻めのDX(ナレッジベースのデータ環境整備、営業アプローチの更なる最適化)
- 守りのDX(バリューチェーン改革の更なる促進とスマート施工、BPO/RPA・ロボティクスの更なる活用)
- 生成AIの更なる活用(AIアプリケーション開発・展開)
- SD-WAN(ネットワークのソフトウェア化)
- データセンター事業本部の設置により、営業から施工、保守運用までをワンストップで提供する体制を構築
- データインサイト経営実現のための成功モデル創出施策に着手
- 文書データインサイトにに向けた共通基盤の利用推進

KPIまたは定量目標など

- DX改革によるキャリア事業利益率向上：2022年度比3ポイント以上(2026年度)
- AI活用アクティブユーザー数：12,000名(2026年度)
- AI活用事例共有：2,000件(2026年度)
- データインサイト経営の実践

社会・関係資本

更なるM&A・PMIにより顧客基盤とパートナーシップを拡大



成長領域での強み・特長

- 顧客数だけでなく、顧客の先のエンドユーザーを含む社会・関係資本が成長分野で拡大中
- 西武建設(株)や国際航業(株)のグループ化および両社との「三位一体アプローチ」「シナジー創出」による顧客基盤とその先のエンドユーザーが増加し、それぞれのパートナー会社が成長分野で増加中
- 国際航業(株)のグループ化により、全国の3分の2の自治体・行政とのタッチポイントを獲得
- (株)Y2Sのグループ化により、クラウド技術と運用・監視のスキルを獲得
- パートナー会社との共創のための「ミライト・ワン パートナー会」
- 「パートナーシップ構築宣言」に沿った取り組みの実践

成長領域での更なる強化策

- 新たなM&Aの実行による顧客基盤とエンドユーザー、パートナー数の更なる拡大
- マテリアリティ「パートナーとの協働による社会価値の共創」への取り組み
- パートナー会社と連携し、新技術への対応力の強化やマルチスキル化を促進
- 品質基準の明確化と各業務品質の確認・検証の継続
- 災害時の復旧対応、地域貢献活動／地域とのコミュニケーション活動の継続による社会的価値の拡大
- フロント機能強化によるクロスセルの推進

KPIまたは定量目標など

- みらいカレッジ利用者数：パートナー会社人財を含む2.3万人以上(2026年度)
- パートナー企業利用率：70%以上(2026年度)

財務資本

キャッシュフロー経営とB/S面から見た成長戦略の更なる加速



成長領域での強み・特長

- EBITDA率をKPIに加えキャッシュフロー経営を推進
- B/S面から見た成長戦略を支える安定的な財務基盤
- 財務規律遵守と財務レバレッジ効果の両立による企業価値向上
- 信用格付：日本格付研究所(JCR) A+、格付投資情報センター(R&I) A

成長領域での更なる強化策

- グループシナジーの最大化、みらいドメインの高付加価値化とリスクマネジメント強化等を支える財務資本戦略の推進
- 成長投資と株主還元(安定的な配当成長と機動的な自己株式取得)を連動させたキャッシュアロケーションの継続
- 事業収益や負債の有効活用などによるキャッシュ・イン成長投資に振り向け更なる企業価値向上を企図(第5次中期経営計画期間中に人財／DX／成長事業に500億円以上、M&Aに1,000億円以上を計画)
- グループ連携を推進する管理会計整備
- 市場、金利環境を踏まえた最適資本構成の追求

KPIまたは定量目標など

- 2026年度計画 ROE9%、EPS年成長率11%
- 総還元性向のターゲットレンジ50%～70%
- 利用目的のない自己株式の積極的な消却
- PBR1倍超の定着

自然資本

GX事業拡大により環境負荷を低減し、企業価値向上に寄与



成長領域での強み・特長

- マテリアリティ「事業活動を通じた脱炭素社会の実現」「環境にやさしく強靱な街づくり・里づくりへの貢献」への取り組みによる、温室効果ガス削減への貢献
- 2030年度の温室効果ガス排出量削減目標について、SBTi (Science Based Targets initiative) より認定
- CDP「気候変動」A-評価を取得
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD) 提言への賛同を表明し、開示情報の更なる拡充を実施

成長領域での更なる強化策

- 自社の環境負荷低減ノウハウを、GXソリューション等のビジネスに活かす
- 2026年度のみらいドメインの「グリーンエネルギー事業」における売上高として、グループ間連携の推進や協業プレイヤーとの連携強化、新規取引先開拓などにより、2025年度比57%増の売上高300億円を目指す
- 3社*のシナジーでTNFDを高度化し、蓄積したノウハウとコンサル力でお客様のTNFD対応を支援する

※(株)ミライト・ワン、西武建設(株)、国際航業(株)

KPIまたは定量目標など

- GHG削減率目標(国際航業(株)を除くミライト・ワン グループ)
 - ・Scope1+2
 - 2030年度：2020年度比42%削減
 - ・Scope3
 - 2030年度：2020年度比25%削減
- GHG削減率目標(国際航業(株))
 - ・Scope1+2 (GHG排出量の絶対量)
 - 2030年度：2019年度比70%削減
 - 2050年度：2019年度比90%削減
 - ・Scope3 (GHG排出量の絶対量)
 - 2030年度：2019年度比50%削減
 - 2050年度：2019年度比90%削減
- 一般車両EV/HV化：50%以上(2026年度)
- 産業廃棄物最終処分率：1.5%以下(2030年度)



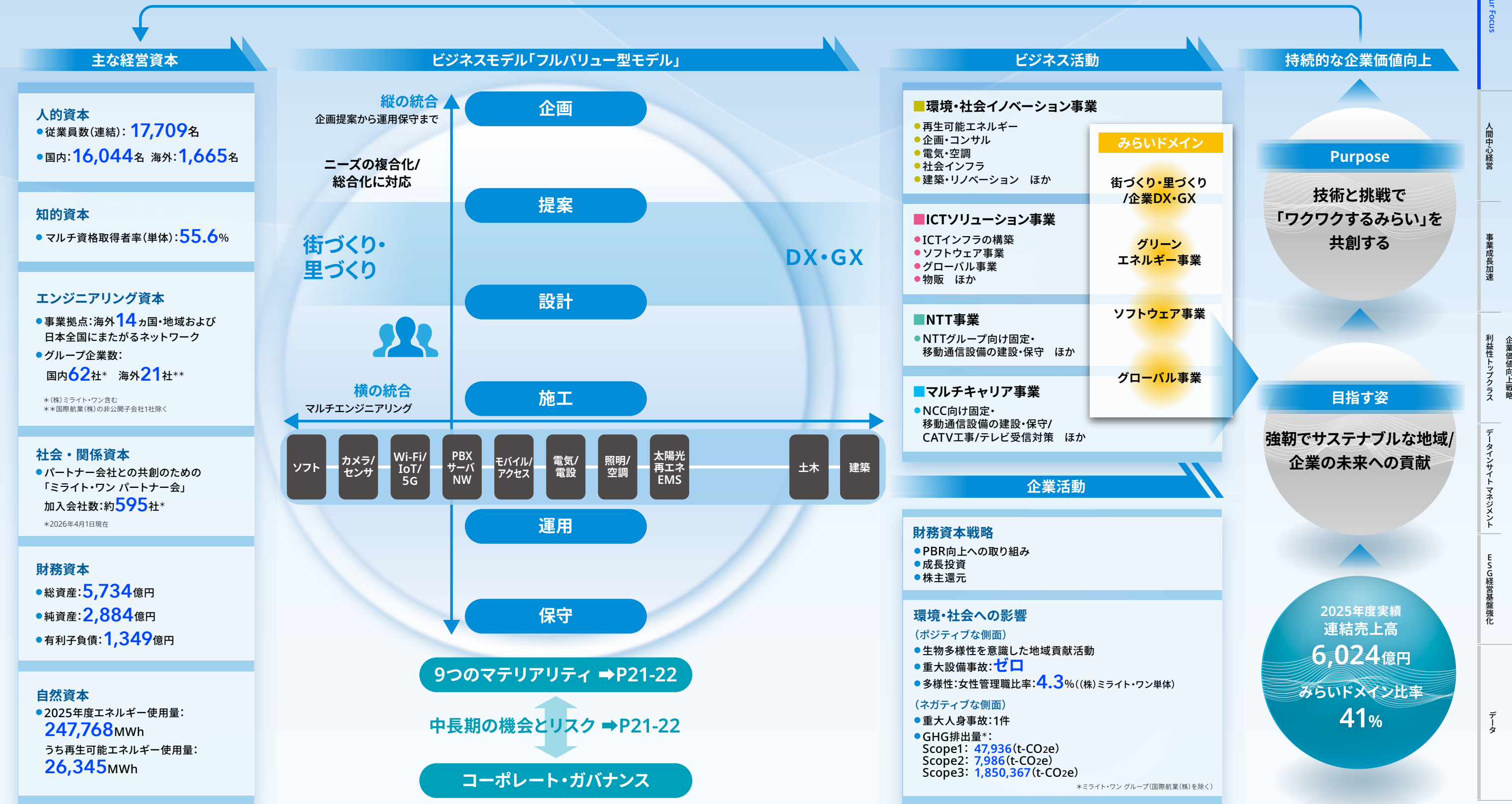
価値創造プロセス

Value Creation Model

地球環境や人類のサステナビリティへの取り組みが喫緊の社会課題となるなか、「街づくり・里づくり」「DX・GX」といった複合化・総合化した顧客ニーズが拡大しています。ミライト・ワン グループは、通信・電気・ICT・土木・建築等の様々な技術分野を複合的に組み合わせる「横の統合」と、企画提案から保守運用まで一気通貫で行う「縦の統合」を同時並行で推進する独自の「フルバリュー型モデル」を展開することでそうしたニーズを最大限に取り込み、新たな成長ドライバーと

して確立しつつあります。

今後もマテリアリティを踏まえた中長期の機会とリスク認識のもと(→P21-22参照)、創業以来培い、今後も強化し続ける経営資源を駆使することで「みらいドメイン」を拡大し、「強靱でサステナブルな地域/企業の未来への貢献」とPurpose(存在意義)の実現を、持続的な企業価値向上へつなげていきます。



※個別注記がない数値は、2025年度または2026年3月31日現在

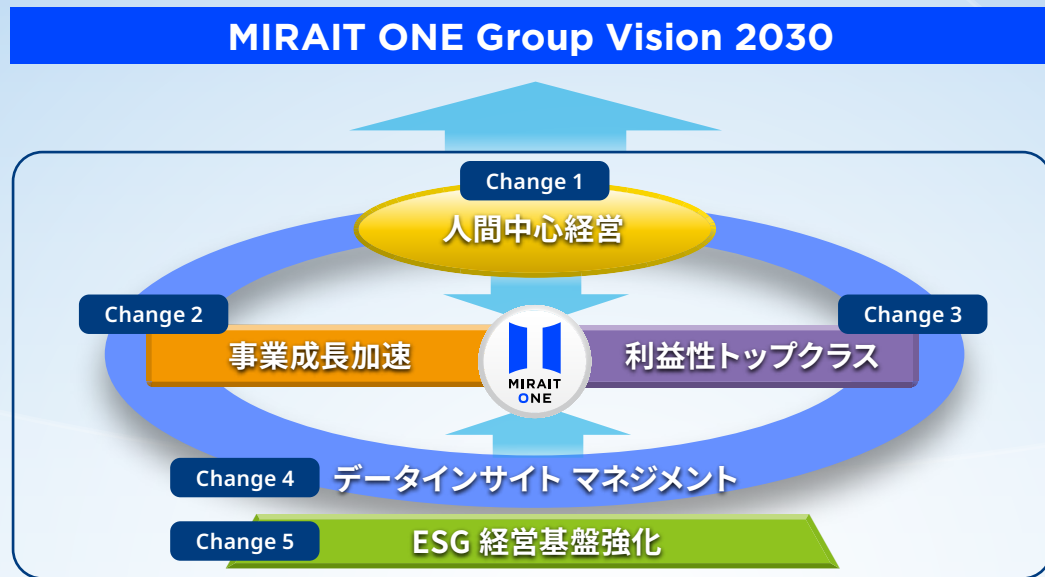


中期経営計画と長期ビジョン

Mid-term Management Plans and Long-term Vision

「MIRAIT ONE Group Vision 2030」では、ミライト・ワン グループが「超・通建」を目指すための成長戦略として、5つの事業変革「5Changes」に注力しています。2021年度までの第4次中期経営計画で培ってきた総合エンジニアリング&サービス力を更に発展させ、フルバリュー型の事業モデルを展開することにより、次の10年の成長を目指しています。

新・成長戦略：5つの事業変革(5Changes)



第4次中期経営計画(2019-2021)

基本的な考え方

- お客様である通信キャリアのビジネスモデルの変化、5Gを活用した新サービスの提供への期待、本格的IoT時代の到来に向けた新たなソリューション需要の高まり、2020年に向けた社会インフラの再構築の加速など、事業環境が大きく変化するなか、経営統合により拡大した経営資源を最大限に活用
- 「総合エンジニアリング&サービス」を基軸に事業構造の転換を加速し、経営統合シナジーを最大化し更なる成長を目指す

目標

■売上高： **4,500** 億円 ■営業利益： **270** 億円 ■営業利益率： **6.0** % ■ROE： **8.0** %以上

重点施策

- **新たな事業機会の創出**
 - ・経営統合により深化した地域カバレッジを活用したソリューションビジネスの展開
 - ・従来の事業分野や技術の枠組みを超えた新たな事業機会へのチャレンジ
- **事業構造の転換を加速**
 - ・キャリア事業からソリューション事業への転換を加速
 - ・ソリューション事業の質の転換(利益重視)の促進
- **生産性の向上と事業運営コストの効率化**
 - ・パートナー会社との連携強化による工事稼働の確保
 - ・システムの共有化と共通業務の集約
- **人財基盤の強化**
 - ・働き方改革による生産性向上と人財確保
 - ・新事業分野の拡大や事業変革を支える人財の強化・活性化
- **ESG経営の推進、安全・品質**
 - ・ESG強化の観点から、事業をリスクと機会の両面から捉え的確に対応
 - ・「安全・品質の向上」で、お客様からの安心と信頼に応えるミライトグループブランドの確立
- **資本政策**
 - ・健全な財務体質の維持
 - ・資本コストを意識した経営
 - ・ROE8.0%以上の実現に向けた自己株式の取得

業績推移

	2019年度	2020年度	2021年度	目標との差異
売上高	4,411億円	4,637億円	4,703億円	+203億円
営業利益	219億円	301億円	328億円	+58億円
営業利益率	5.0%	6.5%	7.0%	+1.0P
ROE	7.4%	11.0%	10.7%	+2.7P

※表示の金額は切り捨てて記載しています

MIRAIT ONE Group Vision 2030

基本的な考え方

当社グループは、Purpose(存在意義)、Mission(社会的使命)のもと、これまで以上に幅広い社会インフラ領域における様々な社会課題の解決に貢献し続ける企業グループへと進化することを目指しています。未来の社会インフラを「創り・守る」、信頼ある企業グループであり続けるため、2030年に向けた事業ビジョンとして、「MIRAIT ONE Group Vision 2030」および2026年度を最終年度とする5カ年の「第5次中期経営計画」に取り組んでいます。

企業価値向上戦略：5つの事業変革「5Changes」

Change 1 人間中心経営

- 「みらいカレッジ」における戦略的な学びとリスクリング(「学び」と「つながり」を提供する“事業構造改革の原動力”)
- 社員にとって働きやすい職場づくりと心身の健康を守る「健康経営」
- 社員目線での働き方改革

Change 2 事業成長加速

- 成長分野を「みらいドメイン」として明確に定義し経営リソースを投入(フルバリュー型モデルへの事業構造改革の推進)
 - ー 街づくり・里づくり事業(地方創生事業)や、企業のDXとグリーン化推進事業の加速
 - ー 脱炭素化に貢献するグリーンエネルギー事業の強化
 - ー 顧客のDXに貢献するソフトウェア事業の強化
 - ー 海外のデータセンター関連事業やインフラシェア事業を推進するグローバル事業の強化
- 既存事業の顧客基盤を強化(顧客の拡大、顧客の成長への対応)

Change 3 利益性トップクラス

- 3社統合による徹底した集約・効率化による経営基盤の強化
- 業務運営の抜本見直しとデータインサイトの活用による効率化
- グループ連携の推進による既存オペレーションとコストの見直し

Change 4 データインサイト マネジメント

- ナレッジベースのデータ環境整備、営業アプローチの最適化(攻めのDX)
- バリューチェーン改革、スマート施工、BPO／RPA・生成AI・ロボティクス活用(守りのDX)
- エキスパートおよびコア人財の育成、全社リテラシーの向上(DX人財の育成)

Change 5 ESG経営基盤強化

- 温室効果ガス削減目標(SBT)の達成に向けた取り組み
- ミライト・ワン パートナー会による社会価値の共創
- 監査体制充実と三線ディフェンスによる監査機能強化
- 新たなグループマネジメント体制によるコーポレート・ガバナンス強化

第5次中期経営計画(2022-2026)

財務目標

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
売上高	4,840億円	5,184億円	5,786億円	6,024億円	7,200億円以上
みらいドメイン比率 [※]	29%	35%	44%	41%	45%以上
営業利益(率)	218億円(4.5%)	178億円(3.4%)	280億円(4.8%)	343億円(5.7%)	営業利益率 6.5%以上
EBITDA(率)	312億円(6.4%)	280億円(5.4%)	417億円(7.2%)	485億円(8.1%)	EBITDA率 8.5%以上
ROE	6.0%	5.0%	6.7%	8.6%	10%以上
EPS	151.20円	133.34円	189.40円	261.74円	年成長率 10%以上

※売上高に占めるみらいドメインの比率。2024年度および2025年度実績は、現在注力しているデータセンター事業に関する空調・電気工事等も含めております。

■ 株主還元を一層強化

- ・総還元性向50%から70%をターゲットレンジに実施
 - ー 安定的な配当成長と、機動的な自己株式取得
- ・利用目的のない自己株式は積極的に消却を実施

■ 成長投資の充実

- ・株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは、成長投資へ重点的に配分
- ・外部格付【A格】維持を前提に負債も活用

非財務目標

環境(Environment)			
脱炭素	温室効果ガス排出量削減率	Scope1・2	2020年度比 ▲42% (2030年度)
		Scope3	2020年度比 ▲25% (2030年度)
資源循環	産業廃棄物最終処分率		1.5%以下 (2030年度)
社会(Social)			
安全品質	重大人身事故件数/重大設備事故件数		ゼロを目指す
人財育成	マルチ資格取得者率		50%以上 (2026年度)

■ 環境(Environment)

- ・「ミライト・ワン グループ 生物多様性・自然資本に関する行動指針」制定・公表(2025年3月)
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への賛同を表明(2024年10月)
- ・CDP「気候変動」A-評価を獲得

■ 社会(Social)

- ・ミライト・ワン グループ健康経営宣言(2025年10月更新)
- ・「健康経営優良法人 2026(大規模法人部門)」に認定
- ・「日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編」3星、同調査「SDGs経営編」3.5星に認定
- ・「PRIDE指標2025」シルバー、「くるみん」認定取得
- ・「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に3年連続で選定
- ・「第5回 日経統合報告書アワード」優秀賞受賞



マテリアリティ(重要課題)と成長戦略

Material Issues and Growth Strategies

中長期かつ持続的な成長と企業価値向上の実現にあたっては、世界的な脱炭素社会への取り組みの加速など豊富な事業機会を取り込むと同時に、人的資本や気候変動にまつわる各種リスクを見据え、対応策を講じることが必要です。こうした機会とリスク認識のもとで策定したマテリアリティへの取り組みにおいては、当社グループが注力すべき社会的課題等を明らかにし、また、マテリアリティごとの機会とリスクも特定のうえ、中期経営計画の重点施策として推進しています。

マテリアリティ特定プロセス

社会課題の抽出、カテゴライズ

GRIスタンダード、ISO26000等組織の社会的責任に関する代表的な国際的ガイドライン、SDGs、ESG評価機関の評価項目等をもとに課題を抽出

優先順位付け

抽出課題をステークホルダーからの期待およびミライト・ワングループの社会貢献度等の観点で、評価・優先順位づけ

妥当性確認・特定

重点課題項目の妥当性についてミライト・ワングループの経営課題との整合を確認/事業へのリスクと将来の価値創造に向けた機会を委員会で協議、取締役会等の審議を経て特定

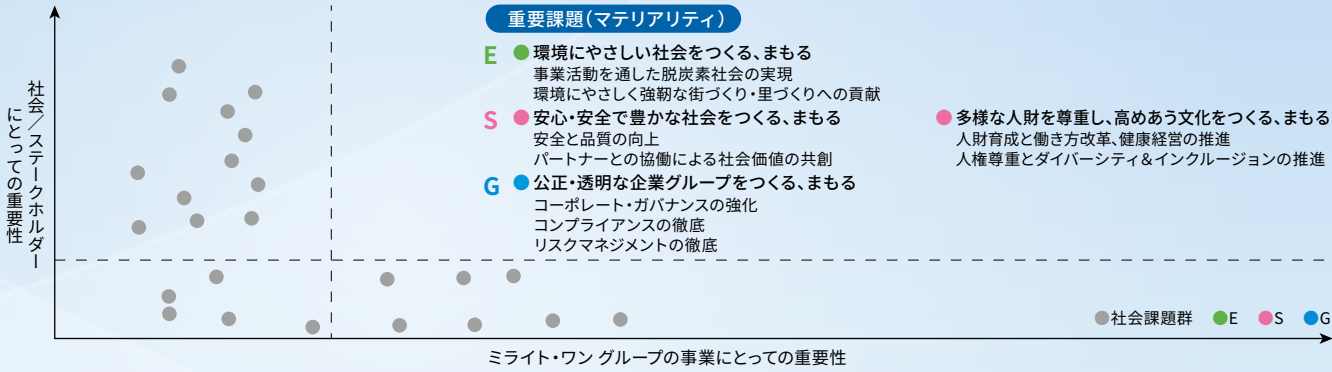
レビュー

活動評価を行い統合報告書等に開示/外部有識者、国際的目標・ガイドライン、評価機関の評価等を踏まえレビュー/マテリアリティや目標の見直し、事業への反映、開示内容の改善に活用

中長期・持続的な企業価値向上へ

これまで以上に幅広い社会インフラ領域における
様々な社会課題の解決に貢献し続ける企業グループへ進化することで、
MIRAIT ONE Group Vision 2030を実現

マテリアリティにおける具体的取り組みを 第5次中期経営計画(2022-2026)の非財務目標、重点施策として推進



マテリアリティ			中長期の機会とリスク ■ 機会 ○ リスク	中期経営計画において 推進中の非財務目標	2025年度の 実績	2026年度の 取り組み／目標	貢献するSDGs
環境にやさしい 社会をつくる、まもる	環境 (E)	事業活動を通じた 脱炭素社会の実現	■ 脱炭素化にまつわる各種ビジネスチャンスの拡大 ○ 自然災害等の激甚化(移行リスク／物理的リスク)	■ 温室効果ガス排出量の削減： 2030年度までに 2020年度比42%削減 (Scope1+2) 2020年度比25%削減 (Scope3) ■ グリーン製品調達の推進 ■ 産業廃棄物最終処分率の低減： 2030年度までに1.5%以下に	■ CDP「気候変動」A-評価を取得 ■ 自社ビルRE電力：100%切替 ^{*1} ■ 一般車両EV/HV：44%更改 ■ 産業廃棄物処分率：3.27% ^{*2} ■ グリーン調達率：83.4% ■ TNFD情報開示開始	■ 温室効果ガス排出量の継続的な削減 2020年対比 累積25.2%削減 (Scope1+2) 2020年対比 累積15.0%削減 (Scope3) ■ 一般車両EV/HV：50%以上更改 ■ TNFD情報開示内容の充実	7 気候変動 11 持続可能な消費と生産 12 持続可能な消費と生産
		環境にやさしく強靱な 街づくり・里づくりへの貢献	■ 地方創生／スマートシティ化ニーズの高まり ○ フルバリュー型モデル「横の統合」「縦の統合」の遅れ				13 気候変動 15 生物多様性の喪失
安心・安全で豊かな 社会をつくる、まもる		安全と品質の向上	■ 安全品質の追求による人財確保とブランド力の向上 ○ 事故発生による信頼低下と事業機会の減少	■ 重大人身事故／重大設備事故 の撲滅：ゼロを目指す	■ 重大設備事故：ゼロ ■ 重大人身事故：1件 ■ 「ミライト・ワン グループ 安全・コンプライア ンス憲章」更新 ■ 各種データや新技術をフル活用した抜本対策 の検討・展開	■ 中期目標「重大事故ゼロ(常時)」 への取り組みの更なる強化 ■ 「サプライチェーンサステナビリティ 推進ガイドライン」の浸透	3 気候変動 8 持続可能な消費と生産 9 持続可能な消費と生産 17 持続可能な消費と生産
		パートナーとの協働による 社会価値の共創	■ 共創パートナーの増加によるエコシステムの 形成・拡大 ○ パートナリシップの長期固定化による変化対応力の低下				
多様な人財を 尊重し、高めあう 文化をつくる、まもる	社会 (S)	人財育成と働き方改革、 健康経営の推進	■ 人間中心経営による社会課題解決 ○ 人的資本の減衰・毀損による成長ポテンシャルの低下	■ 成長分野への人財流動： 1,000名以上 ■ エンゲージメントサーベイ レーティングの向上： スコア52以上 ■ みらいカレッジ講座数： 500講座以上を目指す	■ 成長分野への人財創出数：900名以上 ^{*3} ■ エンゲージメントサーベイレーティング：BB (スコア53.2、前年度比2.8ポイント向上) ^{*3} ■ マルチ資格取得者率：55.6% ^{*3} ■ みらいカレッジ講座数：606講座 ■ 健康経営優良法人認定の拡大 (偏差値60.0、前年度比0.8ポイント向上) ■ 「ミライト・ワン グループ健康経営宣言」更新 ■ 「ミライト・ワン グループ人権基本方針」更新 ■ 「DEI宣言」制定	■ エンゲージメントサーベイ：スコア52 以上の維持 ■ 「みらいカレッジ」講座数：650講座 以上 ■ 健康経営優良法人：ホワイト500取得 ■ 「人財版 ミライト・ワン流の価値創造 モデル」の実践(→P25参照)	3 気候変動 4 持続可能な消費と生産 5 持続可能な消費と生産 8 持続可能な消費と生産 10 持続可能な消費と生産 16 持続可能な消費と生産
		人権尊重とダイバーシティ& インクルージョンの推進	■ 発想やアイデアの多様化による価値創造力の増大 ○ 人権リスクの顕在化によるバリューチェーンの機能不全				
公正・透明な 企業グループを つくる、まもる	ガバナンス (G)	コーポレート・ガバナンス の強化	■ 経営の健全性と透明性の向上による事業機会の増加・企業価値 向上 ○ 牽制機能の低下によるガバナンス不全・信頼低下	■ 監査等委員会設置会社制度による コーポレート・ガバナンスの 強化 ■ 重大な法令違反：ゼロを目指す	■ 大型不採算案件の再発防止に向けて2024年 度に設置したビジネスリスク管理室等の取り 組みが奏功し、2025年度も非キャリア事業の 売上総利益率は上昇傾向 ■ 重大な法令違反：0件 ■ 「ミライト・ワン グループ 安全・コンプライア ンス憲章」の改定 ■ 「コンプライアンス・リスク管理等に関するアン ケート」の実施	■ コーポレート・ガバナンスの推進 ■ 安全・コンプライアンス憲章の更なる 浸透 ■ ビジネスリスク管理室やコンプライ アンス・リスク管理・人権委員会による モニタリングを実施 ■ 研修・情報提供の充実によるコンプラ イアンス意識の更なる向上	9 持続可能な消費と生産 12 持続可能な消費と生産 16 持続可能な消費と生産
		コンプライアンスの徹底	■ 法令遵守徹底への取り組みを通じたビジネスプロセスの強化 ○ コンプライアンス違反による信頼低下・事業機会減少				
		リスクマネジメントの徹底	■ 中長期的な成長阻害要因の軽減による資本コスト低減と企業 価値向上 ○ リスク顕在化による業績悪化・企業価値低下				

^{*1} RE電力調達不可エリア等の(株)ミライト・ワン子会社所有ビル(3ビル)を除く ^{*2} 2025年度は、2024年度と比較すると、産業廃棄物の総量が約27%減ったものの、建物解体工事等の実施により、石綿含有廃棄物等のリサイクル困難な廃棄物が3.6倍に増加 ^{*3} (株)ミライト・ワン単体



ESGエグゼクティブアドバイザーメッセージ

ミライト・ワンならではの サステナビリティ経営と企業価値向上を サポートしていきます

特別参与
ESGエグゼクティブアドバイザー

呉 文縷

サステナビリティを経営の本流へ

私がESGエグゼクティブアドバイザーに就任してから1年余りが経過しました。この間、グループ会社やカンパニーの経営層をはじめ、多くの社員の皆さんと対話を重ねる中で感じているのは、ミライト・ワンのサステナビリティ経営が着実に進化しているということです。

これまで当社は、ESG情報開示の充実やガバナンスの強化など、上場企業として求められる取り組みに真摯に向き合い、高い外部評価も獲得してきました。一方で、サステナビリティへの取り組みが、事業や企業価値とどのようにつながるのか、社員一人ひとりが十分に実感できているとは言えない面もありました。

そこで私は、この1年を通じて経営陣との対話を重ね、「サステナビリティは事業の外側にある活動ではなく、経営そのものに組み込むべきもの」という考え方を共有してきました。事業戦略とサステナビリティを別々に考えるのではなく、社会課題への視点を事業戦略の出発点に据え、新たな価値を創造していくことこそ、これからの経営に求められる姿です。

現在は、サステナビリティやマテリアリティを事業戦略と更に融合させるとともに、この考え方を現場へ浸透させる取り組みを加速しています。そして次期中期経営計画では、サステナビリティを事業戦略のコアとして位置付け、企業価値向上の原動力へと進化させていきたいと考えています。

社会課題は、新たな価値創造の起点

社会課題は、企業にとって向き合うべきテーマであると同時に、新たな価値創造の起点でもあります。社会課題をどう捉え、どう事業へ結び付けていくか。こうした発想が、これからの企業価値を左右すると考えています。

世界では、気候変動による自然災害の激甚化、エネルギー転換、人口減少、AIの急速な進化に伴うデータセンター需要の拡大など、大きな変化が起きています。企業に求められるのは、変化に対応することだけではありません。社会やお客さまの新たなニーズを捉え、事業として形にしていけることです。

(株)ミライト・ワンは、通信インフラを祖業としながら、国際航業(株)や西武建設(株)をはじめとするグループ各社との融合により、社会インフラ全体を支える企業へと進化してきました。通信、都市・地域づくり、GX、DXなど、多様な技術やノウハウを持つ当社だからこそ、社会課題を新たな事業機会へと転換できる可能性があります。

私は、イノベーションとは決して特別な技術革新だけを意味するものではないと考えています。むしろ、社会や地域、お客様が

抱える課題を深く理解し、「私たちならどのような価値を提供できるか」を追求し続けること。その積み重ねが、新しいサービスや事業、更には次の成長を生み出します。

社会課題を起点に価値を創造し、事業として実装する。結果として企業が成長し、社会にも新たな価値を提供できる。この好循環こそが、サステナビリティ経営の本質であり、持続的な企業価値向上につながると考えています。そのためには、経営層だけでなく、現場で働く一人ひとりが「自分の仕事はどの社会課題につながっているのか」「どのような価値を生み出せるのか」を考えることが欠かせません。サステナビリティは、一部の部門だけが担うものではなく、全社員の日々の行動によって実践されるものなのです。

未来への投資が、持続的な企業価値向上につながる

私はこれまで、世界の様々な企業や経営者と対話する機会に恵まれてきました。その中で感じるのは、持続的に成長している企業ほど、サステナビリティを「コスト」ではなく「未来への投資」と捉えているということです。人財への投資や研究開発、ガバナンスの強化などは、短期的には成果が見えにくい取り組みかもしれませんが、こうした積み重ねこそが企業の競争力を高め、新たな価値創造につながる「未来への投資」です。

投資家は、目先の利益だけではなく、企業が5年後、10年後も持続的に成長できるか、そのために何へ投資し、どのような価値を生み出そうとしているのかにも目を向けてくださっています。だからこそ私たちは、将来につながる取り組みや、背景にある考え方を丁寧に発信していく必要があります。

目指すべきなのは、世界の成功事例を追いかけることではありません。通信インフラを起点に社会課題の解決へ挑み続けてきたミライト・ワンには、ミライト・ワンならではの強みがあります。その強みを活かしながら、事業を通じて社会課題へ取り組むことで、新たな価値を創造すること。それこそが「ミライト・ワンらしいサステナビリティ経営」であり、持続的な企業価値向上を実現する力になると私は信じています。

—近年のサステナビリティ経営の歩み—

- マテリアリティへの取り組み(2017年5月～、→2021年改定)
- TCFD 提言へ賛同表明(2021年10月)、TNFD 提言へ賛同表明(2024年10月)
- 成長戦略「5Changes」のひとつとしてChange 5「ESG経営基盤強化」を推進(2022年度～)
- 「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」を策定(2024年6月)
- 「ミライト・ワン グループ調達基本方針」と「ミライト・ワン グループ サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」を制定(2024年11月)
- 国連グローバル・コンパクトに署名(2025年5月)
- ESG経営推進委員会をサステナビリティ委員会に変更(2025年7月)